العنوان: استخدام فكرة مراكز التقويم (Centers Assessment) لرفع كفاءة عمليات الاختيار ، والترقية ، والتدريب ، وتخطيط المسار المهني

المصدر: العلوم التجارية - مصر

المؤلف الرئيسي: رفاعي، رفاعي محمد

المجلد/العدد: مج 1, ع 4

محكمة: نعم

التاريخ الميلادي: 1986

الشهر: مارس

الصفحات: 328 - 382

رقم MD: 82744

نوع المحتوى: بحوث ومقالات

قواعد المعلومات: EcoLink

مواضيع: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأعمال، القوى العاملة، التقييم الإداري، تقييم الأداء، تخطيط القوى العاملة، التدريب المهني، الترقيات، التنمية المهنية، القطاع العام، الوظائف الحكومية ، اختيار الموظفين

رابط: http://search.mandumah.com/Record/82744

إستخدام فكرة مراكز التقويم

(Assessment Centers)

لرفع كفاءة عمليات الإختيار، والترقية، والتدريب، وتخطيط المسار المهني.

دكتور

رفاعي محمد رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

استخدام فكرة مراكز التقويم(Assessment Centers) لرفع كفاءة عمليات الاختيار ، والترقية ، والتدريب ، وتخطيط المسار المهنى

طبيعة المشكلة والهدف من البحث :

بمراجعة نظم التعيين المتبعة حاليا سواء فى شركات القطاع العام أو فى القطاع الحكومى نجد أن شغل الوظائف الشاغرة يتم اما من خلال ترشيحات وزارة القوى العاملة أو من خلال عقد اختبارات للمتقدمين والتى لاتخرج عن مجرد بعض الاختبارات التحريرية فى المعلومات مع الاستعانة بالمقابلات الشخصية أحيانا . أما فى مجال الترقية فانه وفقا للقانون ٤٨ لسنة ١٩٧٨ والخاص بالقطاع العام نجد أن الترقية الى وظائف الدرجة الأولى فما فوقها بالاختيار ، أما الترقية الى المستويات الأخرى فقد ترك المشرع نسبة للترقية بالأقدمية تتفاوت من مستوى لآخر . وقد أشارت المادة ٣٣ من القانون ٤٨ السابق الاشارة اليه بأنه يستهدى عند الاختبار بما يبديه الرؤساء بشأن المرشحين للترقية ، والأمر لايختلف كثيرا بالنسبة للعاملين فى القطاع الحكومى .

وبوجه عام فان أهم مايمكن ملاحظته على نظم التوظيف فى مصر سواء فى القطاع العام أو القطاع الحكومى خاصة فى مجالات الاختيار والترقية والتدريب مايأتى :-

أولا : أن الأساليب المستخدمة فى الاختيار لشغل المناصب الشاغرة والتى تعتمد غالبا على مجرد التأكد من الحصول على مؤهل دراسى معين

والاستعانة أحيانا ببعض الاختبارات فى المعلومات أو اجراء مقابلات شخصية لاتكفى للحكم على مدى توافر القدرات والاستعدادات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة مما يعنى امكانية تعيين عناصر غير صالحة .

ثانيا : أن الترقية بالاختيار اعتمادا على التقدير الشخصى للرؤساء يعنى أن الأشخاص الذين سيتم اختيارهم ليسوا بالضرورة أنسب الأشخاص لعدم الاحتكام الى معايير موضوعية لتقويم أهلية الشخص للترقية . كما أن الترقية بالأقدمية قائمة على افتراض أن الأقدم أكثر خبرة وأكثر كفاءة وهذا صحيح ولكن فى مجال الوظيفة التى مارس العمل فيها مدة أطول وليس بالنسبة لوظيفة أخرى تختلف متطلباتها من حيث المهارات والاستعدادات والقدرات عن وظيفته الحالية .

ثالثا : أن نشاط التدريب والتنمية لايتم فى الغالب وفقا لاحتياجات تدريبية حقيقية بسبب الافتقار للوسائل الموضوعية التى تساعد فى التحديد الدقيق لجوانب الضعف والقوة فى الخصائص والمتطلبات الضرورية لشغل الوظائف .

ولتفادى نواحى القصور فى الأساليب التقليدية سواء فى عمليات الاختيار أو الترقية أو التدريب فقد نشأت فكرة مراكز التقويم Assessment Centers لمعاونة الادارة فى التقدير الموضوعى لمهارات وقدرات واستعدادات الأفراد الحالية منها والمحتملة .

وفكرة مراكز التقويم ابتكار بريطانى تم صياغته خلال الحرب العالمية

الثانية للاستعانة به فى اختيار القادة فى المجال العسكرى ، ثم انتقل بعد ذلك الى مجال الاستخدام المدنى وكانت شركة AT & T الأمريكية من أوائل الشركات التى طبقته عام ١٩٥٦ ثم تبعتها شركة Standard Oil عام ١٩٦٢ ثم شركات IBM ، Sears ، General Electric، وغيرها الى أن وصل عدد هذه المراكز فى الولايات المتحدة وحدها مايقرب من ٣٠٠٠ مركز وفقا لآخر التقديرات (١) .

والهدف من هذه الدراسة هو ارشاد ادارة الأفراد سواء فى القطاع العام ، أو فى القطاع الحكومى الى كيفية الاستفادة من فكرة مراكز التقويم لرفع كفاءة عمليات الاختيار ، والترقية ، والتدريب ، وتخطيط المسار المهنى من خلال التركيز على الجوانب الآتية :-

(١) تحليل المجالات التى يمكن لادارة الأفراد أن تستفيد منها بفكرة مراكز التقويم وذلك من واقع خبرة الشركات التى طبقت الفكرة .

(٢) تحليل الأسس التى يمكن الاسترشاد بها فى بناء عناصر النظام خاصة فيما يتعلق باختيار الهيئة المشرفة على المركز ، واختيار من سيتم تقويمهم ، وأساليب التقويم والتقرير عن النتائج .

(٣) تحديد المعايير التى يمكن فى ضوئها الحكم على مدى صلاحية المركز مع الاشارة الى ماتوصلت اليه نتائج الدراسات العملية فى هذا المجال .

(٤) تحديد كيفية استخدام تحليل التكلفة والعائد فى اتخاذ القرار الخاص بانشاء المركز .

أسلوب الدراسة :

حتى يقدم الباحث أطارا فكريا متكاملا لمفهوم مراكز التقويم فقد كان من الضرورى الاعتماد على ثلاثة مصادر متكاملة فى الموضوع هى :ـ

(١) البحوث والمؤلفات التى عنيت بتحليل الفكرة من منظور أكاديمى ٠

(٢) الدراسات التى حاولت تنمية الفكرة فى ضوء ماأسفرت عنه نتائج التطبيق فى المنظمات التى أخذت بالنظام ٠

(٣) الدراسات التطبيقية التى حاولت تقويم مدى فاعلية هذه المراكز من خلال حالات عملية صممت لهذا الغرض ٠

هذا وسيرد ذكر الدراسات السابق الاشارة اليها البحث ٠

أطار البحث :

تشمل الجوانب التى سيتم تحليلها من خلال البحث مايأتى :ـ

(١) مقدمة للتعريف بمركز التقويم Assessment Center

(٢) الهدف من المركز (مجالات الاستفادة به) ٠

(٣) الملتحقون بالمركز Assesses

(٤) الهيئة الفنية للمركز Staff

(٥) وسائل التقويم ٠

(٦) التقرير عن النتائج ٠

(٧) كيف يمكن الحكم على مدى صدق نتائج المركز ؟

(٨) تحليل التكلفة والعائد ٠

ماهو المقصود بفكرة مركز التقويم ؟

هى تلك العملية التى يتم من خلالها تقويم مهارات وقدرات الأفراد سواء لأغراض الاختيار للترقية ، أو للتدريب والتنمية ، أو تخطيط المسار المهنى وذلك باستخدام بعض التمرينات والاختبارات التى تحاكى الواقع العملى (وفقا للغرض من التقويم) . ويقوم بالتقويم مجموعة من المقومين Assessors الذين يقوم كل منهم بملاحظة شخص أو أكثر من الأشخاص المطلوب تقويم مهاراتهم وقدراتهم Assessees أثناء التدريبات ، وقد يتناوبون أدوار الملاحظة حتى يتاح لكل منهم فرصة ملاحظة كل أعضاء المجموعة المطلوب تقويمها ، وبعد الانتهاء من التدريبات والاختبارات التى تستغرق عادة ثلاثة أيام فى المتوسط يقوم كل مقوم بعمل تقويم منفصل لكل الخصائص محل التقويم بالنسبة للاشخاص الذين قام بملاحظتهم ، وفى اجتماع يضم جميع المقومين يتم مناقشة كل حالة على حده للاتفاق على حكم جماعى بالنسبة لها يتضمنه التقرير النهائى للمركز .

وهكذا نجد أن الاستفادة بفكرة مراكز التقويم تتطلب ضرورة وجود سياسات واضحة تتعلق بالنواحى الآتية :-

أولا : الهدف .. فهل سيتم انشاء المركز بغرض الاختيار للترقية ، أم لأغراض التدريب والتنمية ، أم لأغراض تخطيط المسار المهنى Career Planning ، أم لاستخدامه لأكثر من غرض من تلك الأغراض ؟

ثانيا : من الذى سيكون له حق الالتحاق بالمركز Assesses ؟ فهل

ستعطى فرصة متساوية لكل من يرغب من العاملين فى المنظمة ؟ أم سيقتصر الأمر على من تختاره الادارة ، وكيف سيتم الاختيار ،وماهى اجراءات ابلاغ المشتركين ؟

ثالثا : الهيئة الفنية للمركز Assessors وتشمل المقومين ومدير البرنامج •• فهل من الضرورى أن يكونوا من المتخصصين فى الدراسات النفسية ؟ أم أنه من المفضل الاستعانة بمديرين من داخل الشركة بعد حصولهم على فترة تدريب كافية فى عملية التقويم ؟

رابعا : ماهى أنواع التدريبات العملية والاختبارات التى سيتم الاستعانة بها للكشف عن المهارات والقدرات فى الأشخاص المطلوب تقويمهم ؟ وبالطبع فان ذلك سيكون محكوما بأنواع الخصائص والأبعاد المطلوب تقويمها •

خامسا: اعداد التقرير النهائى ، وحق الاطلاع •• كيف سيتم اعداد التقرير النهائى عن نتيجة التقويم ؟ وهل سيتم ابلاغ الأفراد بها فقط ؟ أم ستبلغ بها الادارة أيضا ؟ وماهى أنواع المعلومات التى سيتم ابلاغها ؟ وماهى اجراءات التبليغ ؟

سادسا :الحكم على مدى فائدة المركز •• كيف يمكن الحكم على مدى صدق النتائج التى يقدمها المركز ؟ وبفرض أن نتائجه تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثقة • فهل ينبغى الاستفادة منه مهما كان الثمن ؟ أم ينبغى أن تكون الاستفادة منه فى ضوء تحليل التكلفة والعائد ؟

أولا : الهدف من المركز

منذ أن دخلت فكرة مراكز التقويم فى الاستخدام المدنى بواسطة شركة التليفونات الأمريكية (AT & T) عام ١٩٥٥ فقد كان الهدف الأساسى منها هو تحسين عملية الاختيار للترقية وتفادى النقص والقصور الموجود فى الطرق التقليدية التى كانت لا تساعد فى معظم الأحوال على اختيار العناصر التى تتوافر فيها المهارات والقدرات المطلوبة لشغل المناصب الادارية ٠

ومع التوسع فى استخدام النظام فقد اكتشفت الادارة امكانية الاستفادة به فى مجالات أخرى مثل مجالات التنمية الادارية ، وتخطيط المسار المهنى Career Planning ٠ وقد اتضح من الدراسة التى أجراها Journal of assessment Center-Technology باشراف Stephen L. Cohen فى ٦٤ شركة أمريكية تطبق النظام أن مجالات استخدامه لم تعد مقصورة فقط على تحسين عملية الاختيار بل امتدت لتشمل مجالات أخرى ، بل أن بعض الشركات أصبح يستخدمه فى أكثر من غرض كما يتضح من الجدول رقم(١)[٢]٠

جدول رقم (١)

الغرض من استخدام المركز

	ألاختيار	تقويم الأداء	التنمية	تخطيط المسار المهنى	الاجمالى
العدد	٤٠	٥	٢٢	١٧	٨٤ *
النسبة	٤٨٪	٦٪	٢٦٪	٢٠٪	١٠٠٪

* يلاحظ أن عدد الشركات ٨٤ لأن بعض الشركات كان يستخدم المركز لأكثر من غرض ٠

أ - استخدام المركز لأغراض الاختيار للترقية :

ان قرار ترقية الشخص من وظيفة فنية الى وظيفة اشرافية ، أو من وظيفة اشرافية فى مستوى معين الى مستوى أعلى - حتى يكون صحيحا فلابد أن يرتكز على تقويم واقعى لمدى توافر الخصائص والقدرات والمهارات المطلوبة لممارسة تلك الوظيفة بنجاح فى الشخص الذى سيتم ترقيته ٠

وفى ظل الأسلوب التقليدى للترقية الذى يعتمد عادة على تقارير الكفاءة أو الحكم الشخصى للرئيس المباشر فهناك عدة صعوبات تقلل من موضوعية التقييم من أهمها مايأتى (٣) :-

(١) أن المعلومات المتوافرة التى يتم الاعتماد عليها فى تقدير مدى صلاحية الفرد للترقية تكون فى الغالب عن مستوى كفاءة الفرد فى وظيفته الحالية ، ونظرا لأن المهارات والقدرات والخصائص اللازمة للشخص تختلف من وظيفة لأخرى فان ذلك يعنى أن نجاحه فى وظيفته الحالية لا يضمن بالضرورة نجاحه فى الوظيفة التى سيرقى اليها ٠

(٢) بفرض أن الادارة حددت مقدما الخصائص المطلوبة للترقية ، فكيف لها أن تكشف عن مدى توافر تلك الخصائص فى الشخص خاصة وأن عمله الحالى قد لايتضمن مواقف كافية أو أية مواقف يمكن أن تساعد فى الكشف عنها ٠ فمهندس التصميم مثلا الذى يعمل طول اليوم فى أعمال فنية نادرا ماتتضمن ممارسات تساعد فى الكشف عن مدى صلاحيته كرئيس لقسم التصميم نظرا لاختلاف طبيعة الوظيفتين ومن ثم اختلاف متطلباتهما ٠

(٣) أن تقرير الكفاءة الذى يتم الاعتماد عليه بشكل رئيسى فى قرار الترقية فى ظل الأسلوب التقليدى يتحكم فى وضعه عادة شخص واحد هو الرئيس المباشر للموظف باعتباره أكثر الناس احتكاكا به فى العمل وهذا من شأنه أن يعطى فرصة كافية لتأثر التقييم باتجاهات وشخصية المقوم ، وأكثر الأخطاء التى تقع فى هذا المجال تكون بسبب تأثير " الهالة " والميل الى التشدد ، أو التساهل ، أو النزعة المركزية .

وبسبب الصعوبات السابقة كان توجه الادارة فى الكثير من الشركات الأجنبية نحو الاستفادة بفكرة مراكز التقويم لأنها تجعل قرار الترقية أكثر موضوعية بالمقارنة مع الأساليب التقليدية للأسباب الآتية :-

(١) أن المركز - لأغراض الترقية - لا يكون معنيا بقياس مستوى أداء الفرد فى عمله الحالى وانما يركز بشكل رئيسى على الاحتمالات والقدرات الكامنة فى الفرد Potential والى أى مدى تؤهله لشغل الوظيفة المطلوب الترقية اليها . ففى ضوء تحليل الوظائف يقوم " ركز بتحديد المهارات والقدرات والخصائص الشخصية ويحرص على قياس مدى توافرها فى الشخص من خلال مزيج من الاختبارات والتدريبات التى تتضمن مواقف شبيهة بالواقع العملى لظروف تلك الوظيفة .

(٢) أن الحكم على مدى صلاحية الفرد للترقية يتم فى مركز التقويم على أساس جماعى وليس على أساس فردى . فالأفراد المطلوب تقويم مدى صلاحيتهم يتم الحاقهم بالمركز فى مجموعات صغيرة (عادة ١٢ فرد)

ويتناوب فريق المقومين Assessors (الذى يكون عدده عادة نصف عدد الأفراد المطلوب تقويمهم) ملاحظتهم خلال التدريبات الموقفية ثم يشتركون معا فى تقويم المعلومات التى تم الحصول عليها بالنسبة لكل فرد بخصوص الخصائص محل القياس ، ووضع تقرير يعبر عن رأى الفريق ككل فى مدى صلاحية الفرد للترقية . هذا ويلاحظ أن بعض التدريبات قد تتضمن أحيانا أخذ رأى أعضاء الجماعة فى بعضهم البعض ويكون هذا الرأى أحد الجوانب التى يعتمد عليها فى التقويم النهائى .

(٣) استخدام عدة مقاييس للحكم على مدى صلاحية الفرد .. ان السمة الغالبة لمعظم مراكز التقويم هى استخدام أكثر من تدريب أو اختبار للكشف عن الصفة أو الخاصية الواحدة . فهى عادة لاترتكن على مقياس واحد للكشف عن صفة معينة وذلك ضمانا لسلامة الحكم والتقدير .

ومع أن المزايا السابقة تغرى بالتوجه نحو الاعتماد على مراكز التقويم فى تقرير مدى صلاحية الأفراد للترقية ، الا أن الباحث يود أن ينبه الادارة الى حقيقة مقتضاها أن الاعتماد على مراكز التقويم باعتبارها الكلمة الفاصلة فى عملية الترقية يتضمن نوعين من المخاطر هما :-

(١) أن احساس الموظف بأن مستقبله الوظيفى محكوم بالنتائج التى يقدمها المركز فقط - ففى ضوء تلك النتائج سيتقرر ترقيته أو عدم ترقيته - فان ذلك قد يجعل الفرد متوترا أثناء التدريبات أو يحاول

أن يتصنع بعض ظواهر السلوك ولا يكون على سجيته مما يجعل التقويم في النهاية لايعكس حقيقة الواقع ٠

(٢) ان استبعاد بعض الأشخاص من الترقية بناء على توصية المركز بعدم صلاحيتهم قد يخلق بعض الاتجاهات السلبية الضارة بالعمل وبأهداف المنظمة ككل ٠ وقد حدث ذلك بالفعل في احدى الشركات الدولية (الألمانية) التي أقامت مركزا للتقويم بغرض استخدامه في الاختيار للترقية ، وقد أغلق المركز بعد ثلاث سنوات من انشائه لأن عددا كبيرا من المهندسين الذين قرر المركز عدم صلاحيتهم للترقية هدد بايقاف العمليات اذا لم يتوقف عن الاعتماد على المركز كوسيلة للاختيار للترقية ٠ كما أن احدى الشركات الهندسية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية تكبدت تكاليف انشاء مركز للتقويم لأغراض الترقية ثم أغلقته بعد سنتين فقط بسبب مالاحظته ادارة الشركة من أن استخدامه في هذا الغرض يؤثر تأثيرا سلبيا على أداء العاملين [٤] ٠

(٣) ان مراكز التقويم تكون عاجزة عن كشف كل الأبعاد والصفات التي يمكن على أساسها اصدار حكما صحيحا على مدى صلاحية ،فرد للترقية وهذا يعني أن الاعتماد عليها فقط سيجعل الحكم قاصرا ولا يعكس حقيقة الواقع ٠

ويرى الباحث أن تفادى تلك المخاطر يتطلب النظر الى مركز التقويم (لأغراض الترقية) باعتباره جزءا من نظام كلي للترقية يشتمل هذا النظام على وسائل أخرى كالمقابلات الشخصية وتقارير الكفاءة ٠ وحتى يعمل النظام بكفاءة فان الأمر يتطلب حصر الأبعاد المطلوب قياس مدى توافرها ، وتحديد

أى عناصر النظام أقدر وأكثر صدقا فى الكشف عن تلك الأبعاد ويوضح الجدول رقم (٢) أن مراكز التقويم يمكن أن تكون فعالة فى جمع معلومات عن أبعاد معينة ، والمقابلات الشخصية فعالة فى أبعاد أخرى ، وتقارير الكفاءة فى نواحى ثالثة • وقد تكون هناك خاصية معينة يمكن الكشف عنها بأكثر من عنصر من عناصر النظام ، وفى هذه الحالة تعضد النتائج بعضها البعض (٥). وبهذا الشكل يمكن أن يعمل النظام فى تكامل للوصول الى تقييم صادق عن مدى صلاحية الأفراد للترقية •

وتوضح فكرة النظام المتكامل أيضا ملاحظة جديرة بالاعتبار وهى أننا مهما عنينا بمراكز التقويم فان عدم فاعلية العناصر الأخرى فى النظام يمكن أن توصلنا الى قرار خاطئ وهذا يعنى أنه بقدر اهتمامنا بفاعلية مراكز التقويم ينبغى أن نعطى نفس الاهتمام للعناصر الأخرى للنظام •

جدول رقم (٢)

الأبعاد التى يمكن أن يكشف عنها كل عنصر
من عناصر النظام

العناصر / الأبعاد	مراكز التقويم	المقابلات	تقارير الكفاءة
مهارات الاتصال الشفهى	×	×	×
التعبير عن الذات	×		
دوافع العمل		×	
معايير العمل			×
الطاقة			×
المبادأة	×	×	×
الحساسية	×		×
القيادة	×		
القدرة على التكيف		×	×
الاستقلالية	×		×
القدرة على التحمل	×		×
القدرة على الحكم الصحيح	×		×
الابداع		×	×
القدرة على الحسم			×
التخطيط والتنظيم	×		×
التفويض	×		
الرقابة	×	×	
تنمية المساعدين	×		×
التدريب على التحليل المالى	×		×
الاتجاهات بخصوص المنظمة	×		

ب _ **استخدام المركز لأغراض التنمية :**

من بين المجالات الأخرى التى أصبحت تستخدم فيها فكرة مراكز التقويم على نطاق واسع مجالات التدريب والتنمية . وهنا نجد أن دور المركز ليس الحكم على أن الشخص صالح أو غير صالح لوظيفة معينة وانما تقدير نواحى النقص والقصور فى المهارات التى ينبغى أن تتوافر فيه لممارسة وظيفته بكفاءة ، وتقديم التوصيات التى يمكن أن تعاون فى تنمية الفرد وتساعد فى القضاء على جوانب القصور . والذى يجب ملاحظته هنا أن المركز لا يقوم بوظيفة تدريبية وانما وظيفته فى هذا المجال تحديد الاحتياجات التدريبية والتى يمكن أن تتم على مستويين :ـ

الأول : **على المستوى الفردى** :

فالفرد المرشح لشغل وظيفة معينة ويريد أن يكون مؤهلا لشغل تلك الوظيفة أو الذى يشغل فعلا وظيفة معينة ولا يقوم بأدائها على المستوى المطلوب فان المركز يبدأ أولا بتحديد المهارات والقدرات والخصائص الشخصية اللازمة لتلك الوظيفة ، ومن خلال الأساليب الفنية بالمركز يمكن قياس درجة توافر تلك الخصائص لدى الشخص ، فاذا اتضح مثلا من نتيجة القياس (كما فى الشكل رقم ١) أن هناك قصور فى ثلاث خصائص هامة هى (القدرة على الاتصال الشفهى ، القدرة على الابداع ، المرونة) فان المركز يمكن أن يقدم توصياته بالعمل على تنمية تلك المهارات من خلال بعض أو كل الوسائل الآتية [٦] :ـ

(١) برامج التدريب التى تنظمها المنظمة داخليا .

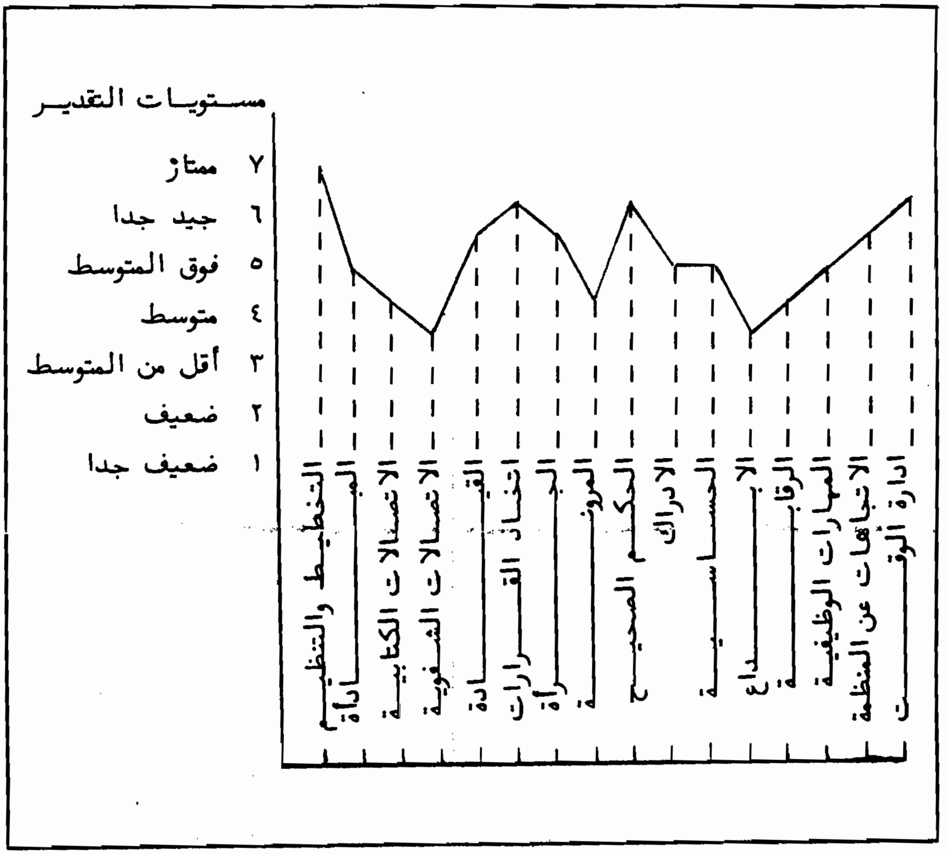
(٢) البرامج التى تقدمها هيئات خارجية كمراكز التدريب والجامعات وغيرها .

(٣) المعاونة التى يمكن أن يقدمها رئيسه المباشر له خلال الممارسة الفعلية للعمل .

(٤) بعض الجهود الذاتية مثل قراءة كتب أو مقالات معينة ، أو ممارسة أنشطة معينة .

شكل رقم (١)

نتيجة تقويم مهارات فرد معين



الثانى : على مستوى المجموعات المهنية أو الوظيفية :

لايقدم المركز خدماته فى تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردى فقط ، بل من الممكن - وهذا هو الشائع - أن يحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى المجموعات المهنية أو الوظيفية . فالأفراد المرشحين لشغل وظيفة مندوبى مبيعات ، أو للقيام بأعمال البحوث ، أو المرشحين لشغل منصب ادارى معين فان المركز بالرغم من أنه يقوم بتقويم درجة توافر الخصائص المطلوبة للوظيفة فى كل فرد على حده ، الا أن توصياته التدريبية التى تقدم للادارة تكون فى صورة اجمالية لمتوسط احتياجات المجموعة ككل ، مع الاشارة الى الحالات الشاذة - ان وجدت - والتى قد تحتاج الى رعاية خاصة أو قد لايجدى معها التدريب .

ويود الباحث أن يشير فى هذا المجال الى ملاحظتين هامتين هما :-

الأولى : أن استخدام مراكز التقويم لأغراض التنمية لاتفيد فقط فى تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بل أنه يمكن أن تفيد أيضا فى تقييم وقياس مدى فاعلية تلك البرامج (٧) فمن خلال اعادة التقييم بعد الانتهاء من التدريب يمكن الوقوف على مدى التحسن الذى أحدثته تلك البرامج فى المهارات والقدرات التى كانت فى حاجة الى تنمية وبالتالى الحكم على مدى فاعلية التدريب .

الثانية : أن دور المركز لخدمة أغراض التدريب والتنمية ينبغى أن يكون

مكملا لدوره فى الحكم على مدى صلاحية الفرد لشغل وظيفة معينه (الاختيار) ، فتلك الثروة من المعلومات الموجودة لدى المركز عن نتيجة صلاحية الفرد يمكن أن تستفيد بها الادارة كركيزة موضوعية لعمليات التنمية الفردية والجماعية • ومن ناحية أخرى فان احساس الملتحق بالمركز Assessee بأن دور المركز لن ينحصر فى مجرد الحكم بصلاحية الفرد للتعيين أو الترقية أو عدم صلاحيته بل سيشمل أيضا تقديم التوصيات التنموية التى تجعله لائقا للوظيفة فان ذلك سيجعله من الناحية النفسية أكثر استعدادا للالتحاق بالمركز والمشاركة فى التدريبات بشكل طبيعى دون توتر أو افتعال مما يساعد على جعل نشاط المركز أكثر فاعلية •

جـ - **استخدام المركز لأغراض تخطيط المسار المهنى :**

ومفهوم تخطيط المسار المهنى Career Planning مفهوم حديث نسبيا فى مجال ادارة الأفراد • وهو يعبر عن الجهود التى تبذلها المنظمة كى تأخذ فى اعتبارها حاجات العاملين ، وطموحاتهم الوظيفية عند اتخاذ قرارات الترقية والنقل (٨) •

واذا نظرنا الى طموحات الأفراد الوظيفية نجد أنها متباينة فالبعض مثلا يفضل أن تتاح له فرصة الترقيات فى المناصب الادارية ، بينما قد يفضل البعض الآخر أن ينمو فى مسار مهنى معين ليصبح متخصصا وله كلمة مسموعة فيه ، ولكن اذا لم يوفق الشخص منذ البداية فى اختيار المسار المهنى الذى يلائم قدراته واستعداداته وميوله واهتماماته فقد يضطر لاعادة النظر فى وضعه

الوظيفى خاصة فى مرحلة الأربعينات والخمسينات من عمره حيث فترة النضوج والبحث عن الاستقرار . فالشخص الذى أخذه بريق الادارة وترقى فى عدد من المناصب الادارية قد يكتشف أنه سار فى الطريق الخطأ وتصحو فيه تلك الرغبة الدفينة فى أن يكون معلما أو مستشارا متخصصا ، وفى هذه الحالة اذا لم يجد الفرصة سانحه لاشباع تلك الرغبة من خلال العمل فى المنظمة قد يفكر فى ترك العمل كلية فيها .

ومن هنا تأتى أهمية الدور الذى يمكن أن تقوم به مراكز التقويم فى تخطيط المسار المهنى حيث تساعد على مايأتى [9] :-

(١) الكشف عن استعدادات وقدرات ، واهتمامات الأفراد فى مرحلة مبكرة من حياته الوظيفية وذلك من خلال الوسائل الفنية بالمركز .

(٢) ترجمة تلك الاستعدادات والقدرات والاهتمامات الى فرص وظيفية بمعنى تحديد نوعيات الوظائف أو المسارات المهنية التى تتفق وتلك الاستعدادات والقدرات والاهتمامات .

والمعلومات التى يوفرها مركز التقويم عن النواحى السابقة تساعد على تحقيق التوافق بين مصلحتى كل من الفرد والمنظمة - كما فى شكل رقم ٢ - على النحو التالى :-

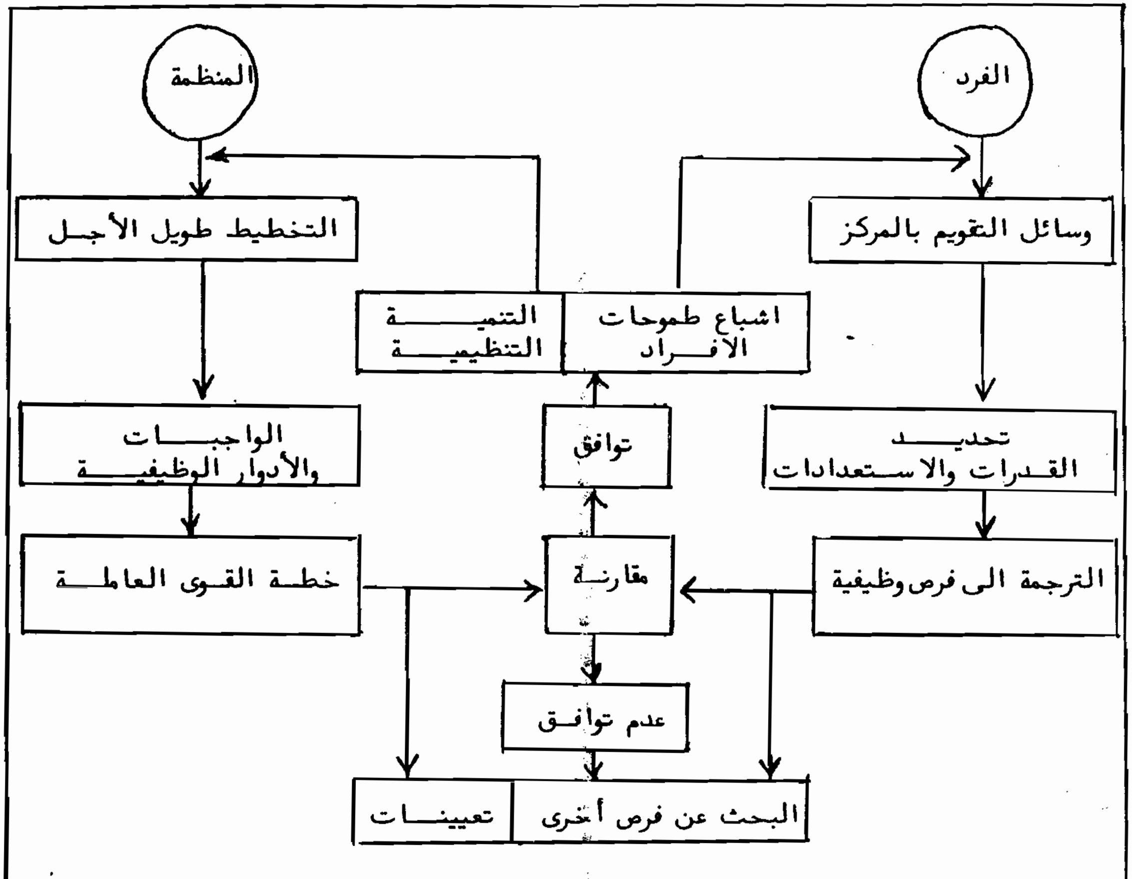
(١) بالنسبة للمنظمة .. فان ادارة الأفراد تستطيع من خلال المقارنة بين طموحات الأفراد والفرص الوظيفية التى تستطيع أن توفرها المنظمة بالفعل أن تصل الى نتيجتين :

الأولى : أن تخطط للاستفادة من استعدادات وقدرات الأفـــراد اذا كانت المنظمة لديها فرص كافية لاستيعاب تلك الاستعدادات والقدرات ٠

الثانية : اذا كانت الفرص الوظيفية فى المنظمة لن تستطيع أن تلبـــى طموحات بعض الأفراد فلابد من مكاشفتهم بالحقيقة ليبحثـــوا عن فرص مناسبة فى منظمات أخرى ٠ ومثل هؤلاء الأفـــراد ـ حتى ولو كانوا أكفاء فى عملهم الحالى ـ لن تكون خســـارة المنظمة فيهم فادحة ولو تركوا العمل حاليا ، لأن الخسارة ستكون أفدح فى المستقبل ٠

(٢) بالنسبة للفرد ٠٠ فان النتائج التى سيوفرها له المركز ستجعله يقف على حقيقة قدراته واستعداداته وميوله فيخطط مساره المهنى فى ضـــــــوء معلومات واقعية ٠ وقد يرى أن العمل فى هذه المنظمة لن يشبع طموحاته فيبحث عن فرص عمل فى منظمات أخرى يمكن أن تشبع تلك الطموحات ٠

شكل رقم (٢)



الفرد
المنظمة
وسائل التقويم بالمركز
التخطيط طويل الأجل
اشباع طموحات الافراد
التنمية التنظيمية
تحديد القدرات والاستعدادات
الواجبات والأدوار الوظيفية
توافق
الترجمة الى فرص وظيفية
مقارنة
خطة القوى العاملة
عدم توافق
البحث عن فرص أخرى
تعيينات

ثانيا : الملتحقون بالمركز (Assesses)

فى حالة الاستعانة بمراكز التقويم لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية ، أو لأغراض تخطيط المسار المهنى فليست هناك مشاكل تذكر بالنسبة لمن سيلحق بالمركز فدعوة الادارة لكل العاملين بالمنظمة أو لبعضهم للالتحاق بالمركز لن تواجه بأية مقاومة . ولكن المشكلة غالبا ماتكون فى حالة الاستعانة بالمركز لأغراض الاختيار للترقية لأن قرار المركز فى هذه الحالة قرار مصيرى يؤثر فى المستقبل الوظيفى للفرد . وفى هذا المجال تثار عدة قضايا مثل : من له حق الاشتراك ؟ وماهى الحقائق التى يجب أن يعرفها عن المركز ؟ وكيف يمكن ابلاغه بها ؟ وماهى نطاق حرية الاشتراك؟

من له حق الالتحاق بالمركز ؟

من الناحية العملية نجد أن بعض الشركات يحبذ أن يلحق بالمركز الأفراد الذين تتوسم فيهم الادارة احتمالات قوية للنجاح فى المناصب الادارية الأعلى وهنا سيصبح دور المركز مجرد طمأنة الادارة على سلامة تقريرها وحكمها المسبق . ولعل حجة هؤلاء هى أنه لاداعى لتحمل أعباء تكاليف لتقدير مدى صلاحية أشخاص معروف نتيجتهم مسبقا ، وهناك شركات أخرى تفضل أن يكون الالتحاق بالمركز مقصورا على الأفراد المشكوك فى قدراتهم وفى هذه الحالة فان نسبة من سيوصى المركز بعدم صلاحيتهم ستكون عالية بالطبع مما يساعد على خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين فى المنظمة تجاه المركز ذاته وقد حدث ذلك بالفعل فى تجربة الشركة الألمانية الدولية السابق الاشارة اليها (١٠) .

ومن واقع خبرة المراكز الناجحة فان الاتجاه الصائب هو أن تكون فرصة الالتحاق بالمركز متاحة لكل من له حق الترشيح للترقية وفقا للمعايير التى تحددها المنظمة وتكون معلومة للجميع ٠

ماهى الحقائق التى يجب أن يعرفها من له حق الالتحاق ؟

بالرغم من أن المعلومات والحقائق التى ينبغى أن يعرفها كل من له حق الالتحاق بالمركز قد تختلف من منظمة لأخرى ، الا أنها ينبغى أن تغطى على الأقل الجوانب الآتية [1] :

(١) الأهداف ٠٠ ماهى الأغراض الأساسية لمركز التقويم ، وماهى أهداف البرنامج ؟ وماهى مزاياه المتوقعة لكل من الفرد والمنظمة ؟

(٢) أسس الاختيار ٠٠ ماهو الأسلوب المتبع فى اختيار الأفراد للالتحاق بالمركز ؟

(٣) الهيئة الفنية للمركز ٠٠ من حيث القائمين على المركز وخاصة المقومين٠

(٤) الوثائق ٠٠ ماهى الوثائق والمعلومات التى يحتفظ بها المركز ،وكيف ؟

(٥) النتائج ٠٠ ماهى المجالات التى تستخدم فيها نتائج التقويم ومدة الاحتفاظ بها فى ملفات الأفراد ٠

(٦) المعلومات المرتدة للأفراد ٠٠ ماهى نوعية المعلومات التى يعطيها المركز للمشاركين عن نتيجة التقويم ؟ ومتى ؟

(٧) حق الاطلاع ٠٠ من الذى له حق الاطلاع على تقارير المركز ؟ وتحت أى ظروف ؟

(٨) اعادة التقويم .. ماهى اجراءات اعادة التقويم (ان وجدت) .

وفى ضوء اعلام من لهم حق الاشتراك بالمركز بالمعلومات المتعلقة بالنواحى السابقة والذى يتم عادة من خلال المركز فان الفرد ينبغى أن تترك له حرية الاشتراك من عدمه ، فاذا اتخذ قرار بالموافقة فيدرجه المركز فى كشف الملتحقين ويرسل له خطاب دعوة .

ثالثا : الهيئة الفنية للمركز (Staff)

فى التجربة الرائدة لشركة AT & T الأمريكية كانت الهيئة الفنية للمركز جميعها من علماء السلوك (وخاصة فى مجال علم النفس) . ولكن بعد أن رسخت التجربة وانتقل تطبيقها الى العديد من الشركات تناقص الاعتماد على الخبراء المتخصصين من خارج الشركة وأصبحت هيئة المركز تكون فى معظمها من بعض المديرين العاملين بالشركة ويمكن ارجاع ذلك فى الواقع للأسباب الآتية :ـ

(١) أن معظم التدريبات والأساليب الفنية التى يمكن استخدامها فى عمليات التقويم بالمركز أصبحت متوافرة على نطاق تجارى من جانب الكثير من الهيئات التى تقدم خدمات فى هذا المجال .

(٢) ان المهارات المطلوبة للقيام بعمليات التقويم يمكن اكتسابها بالتدريب والممارسة .

(٣) أن التقويم حتى يكون واقعيا فان المقوم يجب ألا يكون ملما فقط بأساليب القياس وكيفية استخدامها لاستنتاج القدرات والمهارات وانما يجب أن يكون على علم كامل بظروف العمل فى الشركة ومجريات الأمور والأحداث فيها ·

(٤) ان استخدام مديرين من داخل الشركة للقيام بعملية التقويم يحقق مزايا اضافية أهمها مايأتى :-

أ - اكساب المديرين مهارات وخبرات جديدة فى عمليات الملاحظة والتقويم يمكن الاستفادة بها عمليا فى ممارسة الوظيفة الادارية ·

ب - الفهم الحقيقى لوظيفة المركز بما ينمى لديهم الاحساس بتأييد نشاطه ·

جـ - احساس المشاركين بتأييد الادارة مما يعنى جدية الاستفادة من النتائج التى يقدمها ·

واذا كان الاتجاه هو الاعتماد المتزايد على مديرين من داخل الشركة كمقومين فى المركز (كما يتضح من الجدول ٣)[١٢] ، فهل يتم الحصول عليهم من مستوى ادارى معين أم من مستويات ادارية مختلفة ؟

جدول رقم (٣)

مصـــدر المقومين

البيان	من داخل الشركة فقط	من خارج الشركة فقط	مزيج
العدد	٤٥	١	١٨
النسبة	٪٧٠	٪٢	٪٢٨

بمراجعة واقع التطبيق نجد أن البعض يميل الى وجود نوع من التجانس فى المستوى الادارى الذى ينتمى اليه المقومين (١٣) فاذا كان التقويم لأغراض الترقية الى المستوى الاشرافى الأول مثلا فان الهيئة الفنية للمركز تكون جميعها من المستوى الاشرافى الثانى ، ويعتقد الباحث أن ذلك مرجعه للخوف من وجود مقومين من مستويات ادارية مختلفة قد يتيح الفرصة لمن هم فى مستوى أعلى لممارسة بعض نواحى النفوذ أو التأثير على نتيجة التقويم ٠

ومع أن نتائج بعض الدراسات العملية كما فى دراسة Klimoski et.al. ١٩٨٠) ودراسة (P.Sackett and M.Wilson عام ١٩٨٢) (١٤) تظهر أن وجود مقومين من مستويات ادارية مختلفة أتاح الفرصة لبعض المقومين - خاصة من هم فى مستوى ادارى أعلى - للتأثير على نتيجة التقويم ، الا أن تلك القلة من الدراسات لاتكفى بالطبع للحكم على صدق المخاوف من تنوع مستويات المقومين ، بل على العكس من ذلك فان الباحث يرى أن اختيار المقومين بالمركز من مستويات ادارية متنوعة يساعد على تحقيق ميزتين هامتين هما :-

(١) انتشار خبرة التقويم فى كل المستويات الادارية بالمنظمة وعدم جعلها حكرا على مستويات معينة ويساعد ذلك على تنمية بعض المهارات المطلوبة لممارسة العمل الادارى ذاته مما يعنى تحسين الكفاءة الادارية فى مختلف المستويات ٠

(٢) وجود رصيد كاف من المقومين يمكن الاعتماد عليه فى الأجل الطويل خاصة وأن مدة خدمة المقوم ينبغى ألا تمتد لفترة طويلة بالمركز لأسباب سنتعرض لها فيما بعد ٠

وحتى يستطيع المقوم أن يقوم بمهمته بكفاءة عالية داخل المركز فان الأمر يتطلب تأهيله لهذا الغرض من خلال التدريب ، وبغض النظر عن المدخل الذى سيستخدم فى التدريب هل سيكون تحت الاشراف المباشر للشركة أم من خلال بعض المراكز المتخصصة ، فان التدريب يجب أن يسعى الى تزويد المقوم بالفهم العميق والالمام الواسع بالنواحى الآتية (١٥) :ـ

(١) أساليب التقويم ، وكيفية استخدامها ، والأبعاد ونواحى السلوك التى يمكن أن تساعد كل منها فى الكشف عنها ٠

(٢) الأبعاد المطلوب تقويمها ، وعلاقة كل منها بأداء الفرد فى عمله ، وأمثلة للأداء الفعال وغير الفعال ٠

(٣) اجراءات التقويم بما فى ذلك الكيفية التى يتم بها تحقيق التكامل فى عمل الهيئة الفنية للمركز بالنسبة للتقرير النهائى ٠

(٤) سياسات ونظم المركز بما فى ذلك قيود استخدام المعلومات التى تتوافر لدى المركز حول الملتحقين به ٠

(٥) الاجراءات الخاصة بالمعلومات المرتدة عن النتائج سواء للملتحقين بالمركز أو الادارة ٠

(٦) المهارة العالية فى ملاحظة السلوك ، وتسجيل الملاحظات ، واستخدام النماذج الخاصة بالتقويم ٠

وبالنسبة لمدة التدريب فليست هناك بالطبع مدة نموذجية لأن الفترة اللازمة لتدريب المقوم تحكمها العديد من العوامل يمكن تبويبها فى ثلاث

مجموعات هـى :ـ

أ ـ عوامل تتعلق بالمدرب ومحتويات التدريب وتشمل :ـ

١ ـ نوع المادة التعليمية ٠

٢ ـ الأسلوب المستخدم فى التدريب ٠

٣ ـ مهارة وخبرة القائمين على التدريب ٠

٤ ـ تتابع عطية التدريب ٠

ب ـ عوامل تتعلق بالمتدرب وتشمل :ـ

١ ـ معارفه وخبراته بخصوص نشاط المركز ٠

٢ ـ مدى المامه بظروف المنظمة وأهداف التقويم ٠

٣ ـ مدى تكرار مشاركته كمقوم ٠

جـ ـ عوامل تتعلق ببرنامج التقويم نفسه وتشمل :ـ

١ ـ عدد ونوعيات المهارات والأبعاد المطلوب تقويمها ٠

٢ ـ الأغراض التى ستستخدم فيها نتيجة التقويم ٠

٣ ـ التدريبات التى ستستخدم فى المركز ومدى تعقدها ٠

٤ ـ نظام تقسيم الواجبات والادوار بين هيئة المركز خاصة اذا كان المركز يعتمد على بعض المتخصصين ٠

والاهتمام بتدريب المقومين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم فى عطية التقويم ينبغى أن يصاحبها اهتمام مماثل بتقويم أدائهم سواء بعد الانتهاء من التدريب ـ وقبل التحاقهم بالعمل الفعلى بالمركز ـ أو بشكل دورى خلال مدة

خدمتهم بالمركز لتحديد مدى حاجتهم لأى تدريب اضافى وذلك فى ضوء المعايير الآتية :-

١ - القدرة على ادارة التدريبات والأساليب الفنية المستخدمة فى المركز .
٢ - القدرة على الملاحظة ، والفهم ، والتقرير عن نواحى السلوك المطلوب تقويمها فى المركز .
٣ - القدرة على التمييز بين نوعيات الأبعاد المطلوب استنتاجها من السلوك.

وبالنسبة لمدة خدمة المقوم بالمركز فان واقع التطبيق فى المنظمات التى تأخذ بهذا النظام يظهر اتجاهات مختلفة [١٦] . فبعض الشركات تستخدم مجموعة ثابتة من المقومين لعدة برامج ، وشركات أخرى تغير المقومين كل برنامج ، وبوجه عام فان الاتجاه الغالب هو استخدام مجموعة ثابتة من المقومين لفترة تتراوح من ستة أشهر الى سنة ، ويرى الباحث أن هذا الاتجاه يمكن تفسيره فى ضوء الأسباب الآتية :-

(١) ان هذه الفترة كافية جدا بسبب العمل المضنى الذى يقوم به المقوم فى المركز من ملاحظات ، ومقابلات ، واجهاد فى عمليات الحكم والتقدير.
(٢) أن انقطاع المدير فترة طويلة من الزمن للعمل بالمركز سيجعله بمعزل عن ظروف العمل الطبيعية بالمنظمة والتى تتسم بالتغير مما قد يجعل أحكامه تنقصها الواقعية لأنه يقوم فى ضوء متطلبات العمل التى كان يعايشها ، وهذا يعنى أن تناوب المديرين للعمل بالمركز كل ستة أشهر يضمن أن يكون الحكم والتقدير فى ضوء معلومات حديثة دائما عن ظروف المنظمة وأحوالها .

(٣) أن تناوب المديرين للخدمة بالمركز تساعد كما سبق القول على اتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المديرين بالشركة لاكتساب خبرات يمكن الاستفادة بها فى ممارسة العمل الادارى .

وأخيرا فان أحد العوامل الرئيسية المؤثرة فى نجاح أو فشل المركز هو مدى التوفيق فى اختيار مدير المركز الذى يقع على عاتقه عبء تنسيق كل الجهود داخل المركز ، ومما يؤكد أهمية ذلك أنه حينما أستفسر من المدير العام لاحدى الشركات التى بدأت تجربة مركز التقويم ثم أوقفتها بعد فترة قصيرة عن أسباب التوقف كانت اجابته (١٧) :

"For one thing, we had problems with directors".

وبوجه عام ينبغى مراعاة الشروط الآتية عند اختيار مدير المركز :-

(١) أن يكون على ادراك كامل لاحتياجات المنظمة ، وأهدافها ، ونظامها الاجتماعى والفنى ، حيث يمكنه ذلك من حسن اختيار وتنمية البرامج التى تلائم ظروف المنظمة .

(٢) مهارة عالية فى حل المشاكل الناتجة عن تواجد وتفاعل جماعات متنوعة من متخصصين ، ومقومين ، ومشاركين داخل المركز .

(٣) القدرة على التعامل بثبات مع الأشخاص ذوى النفوذ ، والقدرة على حسم الصراع الذى قد ينشأ داخل الجماعات بسبب الاختلاف على التقويم .

(٤) الاستعداد لتحمل النقد ، ولديه قابلية للاستجابة لمقترحات التغيير ولكن لديه فى نفس الوقت القدرة على مقاومة المقترحات غير البناءة .

رابعا : وسـائـل التـقـويـم

فى الواقع فان وسائل وأساليب التقويم التى تستخدم فى المركز ليست هدفا فى ذاتها ، بل هى وسيلة للكشف عن بعض الخصائص والصفات وفقا للغرض من التقويم ، وعلى ذلك فان التحديد المناسب لوسائل التقويم يتطلب مايلى :-

أ - تحديد الأبعاد المطلوب قياسها . ويشمل ذلك تحديد المهارات ، والاستعدادات والقدرات والصفات الشخصية المطلوب تقويمها وهذا التحديد بالطبع ينبغى أن يكون فى ضوء تحليل سليم للوظائف المطلوب الاختيار أو الترقية اليها أو التنمية فيها . وهذا يعنى أن قائمة الأبعاد ستختلف من غرض لآخر داخل نفس المركز ، بل وقد تختلف من مركز لآخر لنفس الغرض ، ويوضح الجدول رقم (٤) قائمة مقارنة بالأبعاد التى أستخدمت فى برامج مختلفة [١٨] .

ومن الضرورى بالنسبة لمراكز التقويم أن يتم تحديد المعنى المقصود بكل بعد وتعريفه تعريفا دقيقا وذلك لاختلاف مضمونه من موقف لآخر . وعلى سبيل المثال فان البعد الخاص بالقدرة على التخطيط والتنظيم يمكن أن يوجد ضمن قائمة الأبعاد المطلوب قياسها فى برنامج الترقية الى المستوى الاشرافى الأول ، وأيضا يمكن أن يوجد فى قائمة أبعاد برنامج اختيار الادارة العليا فى حين أن هناك اختلاف كبير فى مضمون وظيفتى التخطيط والتنظيم بالنسبة لكل من المستويين .

ب - فى ضوء الأبعاد المطلوب قياسها يتم تحديد أنسب الوسائل التى يمكن أن تساعد فى الكشف عن تلك الأبعاد وبالرغم من أن بعض تلك الوسائل أصبحت متاحة على المستوى التجارى ، الا أن الكثير من الشركات (كما يتضح من الدجول رقم ٥) تفضل تصميم الوسائل المناسبة لها داخل المركز ٠

جدول رقم (٤)

قائمة مقارنة بالأبعاد من دراسات مختلفة

شركة AT & T (Bray & Grant, 1966)	شركة IBM (Hinrich, 1969)	شركة Sohio (Thompson, 1970)	شركة IRS Dicotanzo & Andretta, 1970)	شركة U. O. P. (McConnell, 1969)
القدرة على التخطيط والتنظيم .	الثقة في النفس .	القدرة على المشاركة .	اتخاذ القرار .	القدرة العقلية .
اتخاذ القرارات .	الاتصالات المكتوبة .	القبول الشخصي .	المبادأة .	مهارة الاتصال الشفهي .
الابداع .	القدرة الادارية .	التأثير .	المرونة .	مهارة الاتصال الكتابي .
مهارة العلاقات الانسانية .	الاتصال بالغير .	نوعية المشاركة .	الاتصال الشفهي .	الابداع .
المرونة .	مستوى الاحتمال .	عمق الشخصية .	التنظيم والتخطيط .	الفهم الواقعي للذات .
التأثير الشخصي .	اتخاذ القرارات .	مدى الاهتمام .	الادراك .	المرونة .
التردد .	مقاومة الضغوط .	التوجيه .	القدرة التحليلية .	الاهتمام بالعمل .
مقاومة الضغوط .	التخطيط والتنظيم .	ممارسة السلطة .	الحساسية للغير .	صدق التوقعات .
مدى الاهتمامات .	المبادأة .	الابتكار .	مقاومة الضغوط .	مدى الاهتمامات .
المعايير الداخلية للأداء .	تحمل المخاطر .	فهم الناس .	القدرة على الاقناع .	القبول .
الاهتمام بالعمل .	الاتصال الشفهي .	الدافعية .		التنظيم والتخطيط .
مهارات الاتصال الشفهي .	القدرة على الاقناع .	الاحتمالات الكامنة .		المبادأة .
اتجاهات بخصوص جماعات العمل .				اتخاذ القرار .
الفهم الواقعي للذات .				الدافعية .
الاحتمالات الكامنة .				
صدق التوقعات .				
الاتجاهات نحو الشركة .				
النضوج الاجتماعي .				
الرغبة في التقدم .				
الحاجة الى موافقة الزملاء .				
مرونة الهدف .				
الحاجة الى الأمن .				
طموحات الوظيفية .				

جدول رقم (٥)

مصـــدر الوســائـــل

البيـان	معـدة خصيصـا	تجاريـة	مزيـج
عدد الشركات	٤٠	٩	١٥
النســبة	٪٦٣	٪١٤	٪٢٣

وبوجه عام يمكن تقسيم الوسائل المستخدمة فى التقييم فـى خمـس مجموعات تشمل مايأتى (١٩) :

١ - الاختبارات الموضوعية .. وتصمم عادة لقياس القدرات العقليـة ، والمعارف ، والمهارات ، والاتجاهات ، والاهتمامات ، والقيم ، والخصائص الشخصية .

وقد تكون محددة التوقيت ، أو غير محددة ، كما قد تكـون تحريرية أو شفهية ، كما قد تكون فردية أو جماعية .

٢ - الاختبارات الاسقاطية .. مثل اكمال الجمل ، أو التعبير عن الصور والأشكال ، وهى تستهدف الكشف عن بعض النواحى الكامنة فـى شخصية الفرد بأسلوب غير مباشر .

٣ - المقابلات الشخصية .. وهى مقابلات متعمقة تستهدف الكشف عـن خلفية الفرد العلمية والاجتماعية ، وخبراته ، وخططه الشـخصية وبعض الخصائص التى يمكن الكشف عنها الا من خلال الاتصـال المباشر .

٤ - التمرينات الموقفية ... والتى يتم فيها خلق مواقف مشابهة للمواقف الفعلية للعمل والتى يمكن من خلال تحليل أسلوب الفرد فى التعامل معها والتصرف فيها استنتاج بعض المهارات والقدرات مثل القدرة على حل المشاكل ، واتخاذ القرارات ، والقدرة على تحمل المخاطرة والمشاركة الجماعية ، والتفاعل الاجتماعى وغيرها . ومن أشهر التدريبات التى تستخدم فى هذا المجال مايطلق عليه in-basket أو (in-tray) .

٥ - تقويم الزملاء .. حيث يطلب من كل فرد فى المجموعة أن يقيم زميله من جوانب متعددة أثناء ممارسة بعض التدريبات مثل جماعات حل المشاكل والمباريات الجماعية . ولعل وجودهم معا أثناء التدريبات المختلفة يساعد على القيام بتلك المهمة .

والأساليب والوسائل السابقة ليست بالطبع أساليب بديلة بل ان كل منها يصلح لقياس بعض الأبعاد التى لا تصلح طرق أخرى لقياسها فمثلا نجد أن أسلوب in-basket يصلح للحكم على مهارة اتخاذ القرارات ، والتدريبات الجماعية تصلح للحكم على مقدرة الاتصالات الشخصية ، والطرق الاسقاطية للحكم على الدوافع وأبعاد الشخصية واختبار القدرة العقلية يصلح للحكم على الجوانب الفكرية والقدرة على التفكير .

وهذا يعنى أن ادارة المركز يجب أن تحرص على تصميم أو اختيار توليفة الوسائل التى تستطيع أن تحكم بصدق على الأبعاد المطلوب تقويمها .

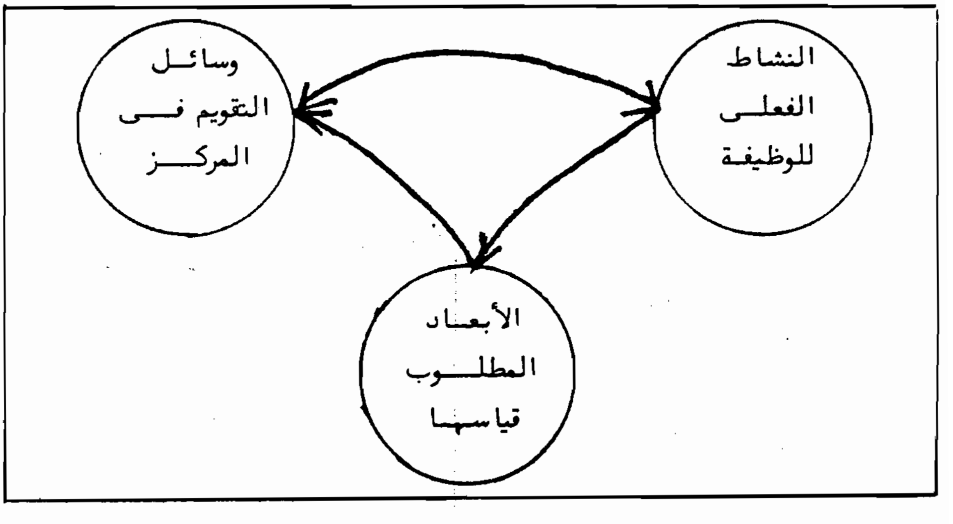
ونستنتج مما سبق أن سلامة التقويم بالوسائل التى يتم تصميمها تتطلب توافر شرطين أساسيين :

الأول : أن الأبعاد المحددة ، والتى ستتخذ كأساس للتقويم يجب أن تعكس المتطلبات الحقيقية للوظيفة من واقع نظام تحليل الوظائف.

الثانى : أن التدريبات المستخدمة يجب أن تعكس سواء فى نوعيتها أو درجة تعقدها واقع الحال فى الممارسة الفعلية للوظيفة . وتساعد فى الكشف عن الأبعاد المطلوب قياسها .

ويوضح الشكل رقم (٣) العلاقة بين هذه العناصر .

شكل رقم (٣)



خامسا : التقرير عن النتائج (Feed back)

ان المحصلة النهائية لعمل المركز تتمثل فى التقرير النهائى الذى يعبر عن نتائج التقويم وهنا تثار عدة قضايا هامة مثل : من الذى يجب أن يبلـــغ بالنتائج ؟ وماهى نوعية المعلومات التى ستقدم له ؟ وماهى درجة التفصيـــل فيهـا ؟

ومن الناحية العلمية ليس هناك خلاف على حق من التحق بالمركز فـى الحصول على نتيجة التقويم ولكن الاختلاف يكون فى درجة التفصيـل فـــى المعلومات التى يحصل عليها ، فبعض المراكز قد تكتفى بالنتيجة الاجماليـة للتقويم ، فى حين أن مراكز أخرى تقدم له صورة تفصيلية تتضمن الأبعـــاد محل التقويم ونتيجة كل بعد ٠

وقد لايكتفى عادة فى التقرير الذى يقدمه للمشارك ببيان نواحى القـــوة والضعف فى أدائه بل يتضمن التقرير أيضا - خاصة اذا كان التقويم لأغـــراض تدريبية أو لتخطيط المسار المهنى - بعض التوصيات البناءة التى يمكـــن أن تعاونه فى تنمية ذاته والتغلب على نواحى الضعف والقصور ٠

ومع أن المركز يوافى - فى العادة - ادارة المنظمة بصورة من التقويـــم النهائى لكل من التحق بالمركز ، الا أن بعض المراكز - خاصة فـى أغـراض التنمية - تكتفى باعلام المشارك فقط بالنتيجة النهائية والتوصيات ، واذا كانت بعض نواحى التنمية تحتاج الى مشاركة الادارة فان التقرير فـى هـــذه الحالة يوصى المشارك بمناقشة التقرير بنفسه مع الادارة وتترك له الحرية فـى ذلك ، وقد أثبتت احدى الدراسات أن أكثر من نصف المشاركين - فى حالة

ترك حرية المناقشة من عدمه ـ قد قام بالفعل بعرض تقريره على الادارة ومناقشتها فيه [٢٠] .

واذا كان من حق الملتحق بالمركز أن يحصل على معلومات تتعلق بنتيجة التقويم فان من حقه أيضا ألا تستخدم المنظمة نتائج التقويم فى غير الغرض الذى أعدت من أجله الا بعد اعلامه بذلك حتى لاتهتز الثقة فى واجبات المركز .

سادسا : كيف يمكن الحكم على مدى صدق نتائج المركز

فى عام ١٩٧٠ قامت المجموعة الأمريكية لشركات التأمين على الأسرة باستطلاع رأى (٥٠٠) من موظفيها الذين شاركوا فى تجربة مراكز التقويم كمشرفين ، أو مقومين ، أو ملتحقين بخصوص رأيهم فى التجربة "How do you feel about the assessment center? وكانت النتيجة أن ٦٨,٤٪ من المشرفين ، ٨٩,٥٪ من المقومين ، ٧٨٪ من الملتحقين أجابوا بأنهم اما راضين أو راضين الى حد كبير وكان ملخص الدراسة مايلى [٢١] :ـ

> "The assessment center is definitly achieving its objectives of identifying management potential, strengths and needs. The participants, their supervisors and the assessors allfelt that they and the company benefited from the program. The overall response to the program was definitely positive from all groups".

ولكن هل يكفى للحكم على مدى صدق المركز أن تعتمد على مجرد قياس الاتجاهات ؟ فى رأى الباحث أن الحكم الصحيح على مدى صدق المركز ينبغى أن يكون فى ضوء معيارين أساسيين هما :ـ

(١) مدى سلامة المقاييس المستخدمة داخل المركز أو مايطلق عليه internal Validity ويمكن الحكم على ذلك من خلال مايأتى :ـ

أ ـ مدى ثبات نتيجة المقياس بغض النظر عن اختلاف وقت القياس ٠

ب ـ مدى ثبات نتيجة القياس بغض النظر عن اختلاف المقومين بمعنى الى أى مدى تختلف النتيجة من مقوم لآخر بالنسبة لنفس الفرد ٠

جـ ـ الى أى مدى يتأثر المقياس بتفاوت الخصائص الشخصية للاشخاص المطلوب تقويمهم ٠

(٢) وقد تكون المقاييس ذاتها سليمة ولكنها مصممة لأغراض غير الأغراض التى يستخدمها المركز فيها وفى هذه الحالة تكون مفتقرة لعنصر الصدق الخارجى External Validity وهذا يعنى أن الحكم على مدى صلاحية المركز ينبغى أن يكون على أساس مدى قدرته على القياس الصحيح للأبعاد التى كانت محلا للتقويم والقياس وهذا بالطبع يتطلب مقارنة نتائج المركز بنتائج الواقع العملى ٠ فاذا كان المركز لأغراض الاختيار فهل أثبت الواقع أن المركز استطاع بالفعل أن ينتقى العناصر المناسبة ؟ واذا كان لأغراض الترقية ، فهل أثبت الواقع أن المركز كان صادقا بالنسبة لمن أوصى بترقيته وبالنسبة لمن أوصى بعدم ترقيته ؟

وحتى يستطيع المركز أن يحافظ على مقومات الصدق الداخلى والخارجى ويقدم نتائج يمكن الوثوق فيها فان الأمر يتطلب سلامة كل عناصر النظام والتى نخص منها بالذكر مايلى :-

(١) اختيار التدريبات والاختبارات التى ثبت بالدليل القاطع صلاحيتها لقياس العناصر محل القياس ·

(٢) حصول جميع المقومين على قدر كاف ومتساو من التدريب الذى يجب أن يكون له علاقة بالغرض من التقويم ·

(٣) التأكيد على أهمية عدم وجود علاقات شخصية خاصة بين المقومين والملتحقين بالمركز ضمانا لعدم التحيز فى التقويم ·

(٤) أن تعليمات الاختبارات أو التدريبات ينبغى أن تعطى نفس القدر من المعلومات ، ولكل الملتحقين ، وبنفس الأسلوب ·

(٥) اذا كان للتمرين وقتا محددا ، فينبغى الالتزام به بالنسبة للجميع فلا يتم اعطاء وقت اضافى لأحد ، أو يحرم أحد من الوقت المسموح به ·

(٦) توزيع الأدوار أثناء التدريبات بشكل يساعد على تجنب بعض المزايا أو العيوب الشخصية التى قد تكون واضحة فى المشاركين ·

(٧) الالتزام بسياسة واحدة فى التقويم بالنسبة لجميع المشاركين أثناء اللقاءات الجماعية للمقومين ·

نستنتج مما سبق أن مجرد اقامة المركز لايعنى تلقائيا أنه يمكن الثقة فى نتائجه حتى ولو أسفرت تجربة الآخرين عن ذلك لأن كل تجربة تمثل حالة

مستقلة بذاتها . فالمركز الذى يحافظ على مقومات الصدق الداخلى والخارجى يعطى نتائج يمكن الوثوق فيها الى حد كبير أما المركز الذى يتراخى فى ذلك فان نتائجه يكون مشكوكا فيها ويؤيد ذلك ماأسفرت عنه مراجعة الباحث لنتائج العديد من الدراسات التى كانت تستهدف تقويم مدى صدق المركز والتى أستخلص منها مايأتى :ـ

أولا : التفاوت فى درجة الصدق الداخلى ..فقد اتضح من الدراسة التى قام بها Walter C. Borman وآخرون عام ١٩٨٣ لأحد مراكز التقويم التى استخدمت لاختيار ٤٥٠ فردا للالتحاق باحدى المدارس العسكرية بالولايات المتحدة أن سوء اختيار وسائل التقويم ، وعدم حصول المقومين على قدر كاف من التدريب أدى الى وجود اختلافات جوهرية فى تقديرات المقومين بالنسبة للعناصر محل القياس (٢٢) .

ولكن النتيجة كانت مختلفة تماما فى المراكز التى أشرفت الجمعية الأمريكية لادارة الأعمال على تأسيسها ، فقد اتضح من الدراسة الشاملة التى أجراها Treadway C. Parker عام ١٩٨٠ على ٥٨ مركز تنتمى لتنظيمات ذات أنشطة متنوعة وقامت بتقويم ٣٣٩٥ مشارك أنه ليس هناك اختلاف ملحوظ فى تقديرات المقومين بالنسبة للعناصر محل القياس مما يعنى أن هناك درجة عالية من الثبات الداخلى للمقاييس (كما يتضح من الجدول رقم ٦) (٢٣) .

وهكذا نجد أن الخبرة والعناية سواء فى اختيار المقاييس وتدريب المقومين وغيرها من مقومات السلامة تؤثر على درجة الصدق الداخلى للمقاييس المستخدمة فى المركز .

جدول رقم (٦)

درجة الثبات الداخلى للمقاييس

القــدرات الاداريــة	درجــة ثبــات التقديــــر
التقدرة الوظيفية	,٩١
التخطيط	,٩١
التنظيـــم	,٩٢
الرقابـــة	,٩١
الاتصالات الشفهية	,٩١
الاتصالات الكتابيــة	,٩٢
القيـــادة	,٩٤
الاتجاهات نحو المنظمة	,٩٤
اتخاذ القرارات	,٩١
الابـــداع	,٩٠
المبـــادأة	,٩٣
المرونـــة	,٨٦
القدرة الادارية الكلية	,٩٥
الاحتمالات الاداريـــة	,٩٤

ثانيا : التفاوت فى درجة الصدق الخارجى .. فقد قامت العديد من الدراسات بتتبع المراكز الرائدة كالمراكز التى أنشأتها شركات AT & T و IBM و Sears و Sohio وغيرها من المراكز بغرض تقويم مدى سلامة الأحكام التى توصلت اليها سواء لأغراض الاختيار أو التدريب أو تخطيط المسار المهنى وذلك بعد مرور فترات كافية من تاريخ عملية التقويم بالمراكز ؟ فهل كان المركز صادقا بالفعل فى الحكم على مهارات الأفراد . واحتمالاتهم الكامنة ؟ ولقد تفاوتت النتائج أيضا .

ففى الدراسة التى أجراها R.J. Ritchie and J.L. Moses على ١٠٩٧ أنثى كانوا فى المستوى الاشرافى الأولى عند تقويمهم بأحد مراكز التقويم عام ١٩٧٣ ، اتضح فى عام ١٩٨٠ (أى بعد سبع سنوات) وجود معامل ارتباط قيمته (٤٢,) بين تنبوءات المركز فى تقدير صلاحيتهم لشغل مناصب الادارة الوسطى والتقدم الفعلى لمفردات العينة فى مناصب هذا المستوى [٢٤] .

وفى الدراسة التى أجراها A. Tziner and S. Dolan عام ١٩٨٢ للحكم على مدى صدق أحد مراكز التقويم فى اختيار ١٩٣ فردا كضباط بالقوات المسلحة ، اتضح وجود معامل ارتباط مقداره (٥,) بين تنبوءات المركز والصلاحية الفعلية للأفراد [٢٥] .

أما فى دراسة Parker الموسعة السابق الاشارة اليها فعند قياس معامل الارتباط بين مستوى أداء الأفراد فى المركز بالنسبة للأبعاد محل القياس ومستوى أدائهم الفعلى فى العمل بالنسبة لنفس

الخصائص فقد كان فى المتوسط (٣٦,) [٢٦] :

وبوجه عام فقد اتضح للباحث من خلال مراجعة الدراسات العملية التى اهتمت ببحث مدى الصدق الخارجى للمركز أن النتائج جميعا تؤكد وجود ارتباط ايجابى بين توقعات المركز وماحدث فعلاً فى الواقع العملى مما يعطى دليلا على صلاحية الفكرة ، وبالرغم من أن الارتباط كان متوسطا فى بعض الحالات الا أن ذلك لايشكك في الفائدة وانما يعكس درجات اهتمام مختلفة بتوفير مقومات النجاح عند تأسيس تلك المراكز .

سابعا : تحليل التكلفة والعائد

بالرغم من النتائج المشجعة التى أسفرت عنها تجارب الشركات التى خاضت التجربة الا أن التكلفة العالية _ والتى تبلغ فى المتوسط ٤٠٠ دولار للفرد [٢٧] _ والتى تتكبدها الشركة عند تأسيس واستخدام تلك المراكز تدعو الى التنبه لضرورة حساب الفوائد أيضا اذ لاقيمة لأى فكرة أو نظام جديد اذا كانت تكاليفه تفوق منافعه . وقد دفع ذلك البعض الى التفكير فى استخدام تحليل التكلفة والعائد Cost benefit analysis للاستنارة به فى القرار الخاص بانشاء مراكز التقويم [٢٨] .

واستخدام تحليل التكلفة والعائد فى مجال مراكز التقويم يتطلب قياسه مجموعتين من العناصر :_

أ _ عناصر التكاليف .. وتشمل تكاليف انشاء وتنمية المركز . وبالرغم من قيمة هذه التكاليف قد تختلف من منظمة لأخرى الا أن العناصر

التى يمكن أن تدخل فى الحساب هى :

١ _ أجور ومزايا الهيئة المشرفة على البرامج .

٢ _ أجور ومرتبات العاملين بالمركز والملتحقين به من موظفى المنظمة أثناء فترة تواجدهم بالمركز .

٣ _ التسهيلات المكانية ، والمعدات ، والأثاث ، والتجهيزات وغيرها من مستلزمات المركز .

٤ _ أجور الخبراء .

٥ _ مصاريف الانتقال والبدلات (ان وجدت) .

٦ _ مصاريف المحافظة على استمرار وجود المركز من بحوث واعادة انتاج مواد .. الخ .

وعناصر التكاليف السابقة يمكن حسابها على أساس سنوى ،وعلى ذلك فان بعض بنود التكاليف يمكن تقسيمها على عدد السنوات المتوقعة لحياة المركز أو وفقا لطبيعة العناصر .

ب _ الوفورات (العائد) .. والعائد الناتج عن المركز يمكن حسابه بطريقتين :_

الأولى : اما حساب المنافع التى حققتها المنظمة بسبب صدق توقعات المركز .

الثانية : أو حساب التكاليف التى تتكبدها المنظمة بسبب عدم الاستعانة بالمركز ومايترتب على ذلك من اختيار غير مناسب ، أو ترقية غير مناسبة أو غير ذلك من مظاهر عدم الكفاءة .

وهذه التكاليف يمكن اعتبارها بمثابة وفورات تتحقق نتيجة الاستعانة بالمركز .

ونظرا لأن الطريقة الثانية أيسر فى الحساب ، فان العناصر التى يمكن أن يشملها الحساب مايأتى :-

١) العوائد التى تفقدها المنظمة بسبب الأداء المنخفض للفرد .

٢) العوائد التى تضيع على المنظمة بسبب عدم تشغيل الشخص المناسب .

٣) تكاليف تدريب الشخص الفاشل .

٤) تكاليف تدريب شخص جديد اذا كان الشخص الفاشل لن يصلح معه التدريب .

٥) التكاليف النفسية للفرد والمنظمة .

وفى ضوء المعلومات السابقة يمكن حساب مايأتى :-

(١) نسبة التكاليف / الوفورات =

$$\frac{\text{تكاليف المركز}}{\text{تكاليف الفشل بالنسبة لفرد واحد} \times \text{عدد حالات الفشل التى تترتب على استخدام المركز تفاديها}}$$

(٢) كذلك يمكن حساب معدل العائد على الاستثمار من المركز كالآتى :

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الوفورات} - \text{التكاليف}}{\text{التكاليف} \times 100}$$

وقد قام Stephen L. Cohen فى الفترة من ابريل ـ يوليو ١٩٧٩ باجراء دراسة فى ٦٤ شركة تستخدم مراكز التقويم بغرض تحليل التكلفة والعائد بالنسبة لتلك المراكز فى ضوء الأسس السابقة . وتلخص الجداول (٧ ، ٨ ، ٩) بيانات التكاليف والوفورات كما يلى :

جدول رقم (٧)

اجمالى التكاليف السنوية

	من صفر _ ٢٥٠٠٠	٢٥٠٠١ _ ٥٠٠٠٠	٥٠٠٠١ _ ١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠١ _ ٢٥٠٠٠٠	٢٥٠٠٠١ _ ٥٠٠٠٠٠
العدد	٢٤	١٣	١١	١١	٥
النسبة	٪٣٨	٪٢٠	٪١٧	٪١٨	٪٧

س̄ = ٨٨١٤٤ دولار

جدول رقم (٨)

الوفورات

" تكاليف فشل موظف واحد فى منصب معين "

	من صفر _ ١٠٠٠٠	١٠٠٠١ _ ٢٥٠٠٠	٢٥٠٠١ _ ٧٥٠٠٠	٧٥٠٠١ _ ٢٥٠٠٠	١٢٥٠٠١ _ ٣٠٠٠٠٠
العدد	١١	١٢	٢٧	٧	٧
النسبة	٪١٧	٪١٩	٪٤٢	٪١١	٪١١

س̄ = ٥٦٩٠٠ دولار

جدول رقم (٩)

" عدد حالات الفشل التى ترتبت على استخدام المركز غاليها "

البيان	٠ ـ ٥	٦ ـ ١٠	١١ ـ ١٥	١٦ ـ ٢٠	٢١ ـ ٢٥	٢٥ ـ ٥٠
العدد	٢١	٢٨	٩	١	٣	٢
النسبة	٣٢٪	٤٤٪	١٤٪	٢٪	٥٪	٣٪

ونستنتج من المعلومات الواردة بالجداول السابقة مايأتى :ـ

متوسط اجمالى التكاليف = ٨٨١٤٤ دولار

متوسط اجمالى الوفورات = ٦,٤ × ٥٦٩٠٠ = ٣٦٤١٦٠ دولار

(١) متوسط نسبة التكاليف / الوفورات

$$= \frac{٨٨١٤٤}{٣٦٤١٦٠} = ,٢٤٢$$

وهذا يعنى أن الوفورات أربعة أمثال التكاليف تقريبا ٠

(٢) معدل العائد على الاستثمار

$$= \frac{٣٦٤١٦٠ - ٨٨١٤٤}{٨٨١٤٤ \times ١٠٠} = \frac{٢٧٦٠١٦}{٨٨١٤٤٠٠}$$

$$= ,٠٣١٣$$

وواضح أن النتائج التى تم استخلاصها من خلال تحليل التكلفة والعائد في هذه الدراسة تعطى تأييدا قويا للشركات التى خاضت التجربة

بالفعل ، كما أنها تشجع أيضا الشركات التى تفكر فى تنفيذ الفكرة خاصة وأن عينة الدراسة تشمل شركات ذات أحجام مختلفة ، وتنتمى لقطاعات نشاط متنوعة ، ولها خبرات متفاوته فى مراكز التقويم . الا أن الباحث يود أن يختتم هذا الجزء من الدراسة بملاحظتين هامتين هما :ـ

(١) أن تحليل التكلفة والعائد من المركز فقط لايكفى وحده لاتخاذ القرار الخاص بالاستفادة من المركز من عدمه بل ينبغى مقارنته بنسبة التكلفة والعائد للأساليب البديلة التى يمكن استخدامها لنفس الأغراض ، فاذا ثبت أن الأساليب الأخرى أقل تكلفة وتتساوى مع المركز فيما يتعلق بشرطى الصدق والثبات فان استخدام المركز يصبح عبئا لامبرر له . وقد قامت بعض الدراسات بالفعل باجراء مثل هذه المقارنات مثل دراسة Cascio & Silbey عام ١٩٧٩ (٢٩) .

(٢) أن التحليل الكمى للتكلفة والعائد يجب ألا يكون هو المعيار الوحيد عند اتخاذ القرار اذ يجب ألا تهمل الكثير من المزايا غير الملموسة التى تعود على جميع الأطراف المشاركة فى المركز وتعود على المنظمة ككل ويصعب اخضاعها للتقدير الكمى .

الخلاصة :

لقد تأكد من واقع الممارسة أن الاعتماد على الوسائل التقليدية كالمقابلات ، والاختبارات التحريرية ، وتقارير الكفاءة لم يعد كافيا لاتخاذ قرارات سليمة فى مجالات الاختيار ، والترقية والتدريب • ومن هنا نشأت فكرة مراكز التقويم Assessment Centers كوسيلة موضوعية لتوقيم الاستعدادات والقدرات والمهارات الحالية للأفراد والتى يمكن بمقارنتها بمتطلبات واحتياجات الوظائف تحديد مدى صلاحية الفرد لشغل وظيفة معينة وكذا احتياجاته التدريبية •

ونظرا لأن مركز التقويم بما لديه من وسائل فنية يستطيع أن يقيس أيضا مالدى الفرد من قدرات واستعدادات كامنة فهو يساعد على امكانية تخطيط مساره المهنى Career Planning بالشكل الذى يحقق طموحات الأفراد من ناحية وتلبية الاحتياجات الوظيفية للمنظمة من جهة أخرى •

وحتى يستطيع المركز أن ينجح فى دوره سواء فى تشخيص الخصائص الحالية أو المحتملة للأفراد فان الأمر يتطلب تحديدا دقيقا للخصائص والأبعاد المطلوب قياسها ، واختيار الأساليب الفنية التى تساعد بصدق فى الكشف عن تلك الأبعاد ، وتدريب المقومين على كيفية استخدام تلك الأساليب ، وتحديد كيفية تنظيم النتائج التى يتم استخلاصها ، والتقرير عنها • وهذا يعنى ضرورة النظر الى المركز باعتباره عملية متكاملة العناصر ينبغى أن يحظى كل عنصر بنصيب من الاهتمام ضمانا لمستوى عال من الكفاءة للعملية فى مجموعها •

وبالرغم من أن نتائج تقويم مدى فاعلية هذه المراكز تؤكد وجود درجة عالية من الصدق فى تقديراتها مما يعطى مؤشرات مشجعة سواء للمنظمات التى خاضت التجربة أو تلك التى تفكر فى الاستفادة منها الا أن ذلك لايعنى أن مجرد تنفيذ الفكرة فى حد ذاتها سيؤدى تلقائيا الى نتائج يمكن الوثوق فيها لأن ذلك مرهون بمدى الاهتمام بتوفير مقومات النجاح ، فالمركز الذى يحافظ على مقومات الصدق الداخلى والخارجى يعطى نتائج يمكن الوثوق فيها الى حد كبير ، أما المركز الذى يتراخى فى ذلك فان نتائجه بالطبع ستكون محلا للشك .

ومهما كانت درجة الثقة فى نتائج المركز ، فان الانتفاع به ينبغى ألا يكون بأى ثمن وهذا يتطلب أن يكون القرار الخاص بانشاء المركز من عدمه مبينا على تحليل التكلفة والعائد بالنسبة لكل غرض من أغراض الاستخدام ومقارنة ذلك بتكاليف وعوائد الأنظمة البديلة التى يمكن أن تحقق نفس الغرض مع الأخذ فى الاعتبار العوائد غير الملموسة التى يحققها تطبيق النظام بالنسبة للفرد والمنظمة والتى يصعب قياسها فى الأجل القصير .

المراجــع والـهـوامـش

1. Victor Dulewiez, "The application of assessment center Personnel Management (September 1982), P. 32.

2. Stephen L. Cohen, "The bottom line on assessment center technology", The personnel Administrator (Feb. 1980), P. 51.

3. Paul Mali (ed.), Management Handbook (John Wiley & Sons, inc., N.Y., (1981), P. 1036.

4. Gary L. Hart and Paul H. Thompson, "Assessment Centers: For selection or Developement", Organizational Dynamics (Spring 1979), P. 63.

5. William C. Byham, "Starring an assessment Centre the Correct way", The personnel Administrator (Feb. 1980), P. 27.

6. James C. Quick, et. al., "Developing administrative personnel through the assessment center technique", The Personnel Administrator (Feb. 1980), P. 44.

7. Louis Olivas, "Using Assessment Centers For individual and Organization Developement", Personnel (May-June 1980), P. 63.

8. Mitchell S. Novit, Essentials of Personnel Management (Prentice-Hall, inc., Englewood cliffs, N.J., 1979), P. 132.

9. Irving R. Schwartz, "Self-Assessment and Career Plann-

ing: Matching Individual and Organizational Goals", Personnel (January-February 1979), P. 47.

10. Gary L. Hart and Paul H. Thompson, op. cit., P. 63.

11. Albert Alon, et. al., "Standards and ethical Considerations for assessment center opertions", The Personnel Administrator (Feb. 1980), P. 35.

12. Walter S. Wikstrom, "Assesing Mangerial Talent" in Dale S. Beach (ed.), Managing People at work (MaCmillan Publishing Co., inc., N.Y., 1975) PP. 118-125.

13. Paul R. Sackett and Mark A. Wilson, "Factors Affecting the consensus judgment process in managerial Assessment Centers", Journal of Applied psychology (Vol. 67, No. 1, 1982), P. 10.

14. Treadway C. Parker, "Assessment Center: A Statistical Study", The Personnel Administrator (Feb. 1980),P.65.

15. Albert Alon, et. al., op. cit, P. 36.

16. Robert B. Finkle, "Managerial Assessment Centers", in : Marvin D. Dunnette (ed.), Handbook of industrial psychology (Rand McNally College publishing Co., chicago, 1976), P. 870.

17. Gary L. Hart and Paul H. Thompson, op. cit., P. 7

18. Robert B. Finkle; op. cit., P. 872.

(١٩) فى أهم المصادر التى يمكن الاستعانة بها لمعرفة أنواع تلك الاختبارات يمكن الرجوع الى :-

Ibid., P. 863.

20. Gary L. Hart and Paul H. Thompson, op. cit., P. 69.

21. Treadway C. Parker, op. cit., P. 65.

22. Walter C. Bormon, et. al., "Validity of Army Recruiter Behavioral Assessment: Does the assessor Make a difference?", Journal of Applied psychology (Vol. 68, No. 3, 1983) P. 415.

23. Treadway C. Parker, op. cit., P. 65.

24. Richard J. Ritchie and J. L. Moses, "Assessment Center Correlates of women's Advancement into middle management: A 7-Year Longitudinal Analysis", Journal of Applied psychology (Vol. 68., No. 2., 1983), P. 227.

25. Aharon Tziner and Shimon Dolam, "Validity of an assessent Center For Identifying Future Femal Officers in the Military", Journal of applied psychology (Vol. 67., No. 6, 1982), P. 728.

26. Treadway C. Parker, op. cit., P. 66.

27. Walter S. Wikstrom, op. cit., P. 119.

28. Stephen L. Cohen, op. cit., P. 51.

29. Stephen L. Cohen, "Validity and assessment Center Technology: one and the same?", Human Resource Management, (Winter, 1980), PP. 2-11.